

## KNOWLEDGE ROLE AND TRANSFER BETWEEN GENERATION IN THE KNOWLEDGE BASED SOCIETIES

### ROLUL CUNOȘTINȚELOR ÎN SOCIETATEA BAZATĂ PE CUNOȘTINȚE ȘI TRANSFERUL ACESTORA ÎNTRE GENERAȚII

**Mihaela PĂCEȘILĂ**

*Department of Public Administration Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania  
Catedra de Administrație Publică, Academia de Studii Economice, București, România  
pacesilamihaela@yahoo.com*

**Sofia Elena COLESCA**

*Department of Public Administration Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania  
Catedra de Administrație Publică, Academia de Studii Economice, București, România  
E\_colesca@yahoo.com*

#### **Abstract**

This paper emphasises the role of knowledge in public organizations and the way they could be transferred from one generation to another, taking into account the fact that each generation has had its own characteristics. This paper also presents the main features of the internet generation and their expectations about the way of work and public organizations.

**Keywords:** knowledge, knowledge based society, internet generation

#### **Rezumat**

Acest articol pune accentul pe rolul cunoștințelor în organizațiile publice și pe modul în care acestea pot fi transferate de la o generație la alta, luându-se în considerare faptul că fiecare generație în parte are specificul ei. În această lucrare sunt evidențiate de asemenea și principalele caracteristici ale generației internet, cât și așteptările acesteia vizavi de modul de lucru și de organizațiile publice.

**Cuvinte cheie:** cunoștințe, societate bazată pe cunoștințe, generația internet

## 1. Introducere

În societățile occidentale, organizațiile se confruntă cu plecarea masivă a angajaților, precum și a celor mai experimentați manageri. Această situație caracterizează în special sectorul public unde angajații părăsesc și vor continua să părăsească posturile în favoarea sectorului privat. În contextul acestor împrejurări apare o problemă majoră: transferul de cunoștințe între generații. Într-adevăr, cum ne putem asigura că know-how-ul strategic și aceste cunoștințe acumulate de către lucrători în cursul anilor sunt împărtășite în cadrul unei organizații? Cum vor fi conservate cunoștințele angajaților mai vechi din cadrul organizației și cum vor fi primite și integrate cunoștințele noilor sosiți? Așadar, gestiunea transferului de cunoștințe între generații se impune ca o miză strategică pentru organizații, în special pentru cele din sectorul public.

În această perioadă în care se pune foarte mult accent pe transferul de cunoștințe între generații apar frecvent trei tipuri de probleme:

În această perioadă în care se pune foarte mult accent pe transferul de cunoștințe între generații apar frecvent trei tipuri de probleme:

- Problemele legate de capitalizarea, de conservarea și transferul cunoștințelor angajaților care părăsesc sau vor părăsi în viitor organizațiile;
- Problemele legate de împărtășirea și de schimbul de cunoștințe utilizate în prezent;
- Problemele referitoare la includerea noilor angajați care trebuie să integreze capitalul lor de cunoștințe în cadrul organizației și care au un rol important, de altfel, la reînnoirea celui existent.

Această lucrare analizează ultima problemă, mai ales din punct de vedere al integrării specialiștilor proveniți din generația internet în cadrul organizațiilor publice. Conform datelor recente se preconizează că proporția tinerilor sub 35 de ani din administrația publică va crește în următorii ani. Când privește această problemă a integrării, Bourgault<sup>1</sup> preciza următoarele:

Gestionarea acestor angajați din societatea bazată pe cunoștințe va implica în mod clar strategii diferite de cele utilizate în mod obișnuit pentru funcționarii publici. În plus, acești angajați vor trebui ei înșiși

---

<sup>1</sup> Bourgault, J. (Dir.), Les rôles et les compétences des gestionnaires supérieurs du gouvernement du Québec pour l'avenir, Québec, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, 2003.

evaluați prin metode destul de flexibile, deoarece sectorul de lucru respectiv riscă să fie necunoscut de către cel care îl conduce. Angajații din societatea bazată pe cunoștințe vor ocupa astfel un loc mai important și vor dori să participe mai mult la definirea orientărilor din cadrul organizației respective.

În timp ce majoritatea lucrărilor au abordat această problemă pornind de la studiile descriptive ce vizau o mai bună cunoaștere a valorilor și așteptărilor generației internet vizavi de muncă și de societate, noi am încercat să explorăm mai degrabă rolul pe care îl pot juca practicile de gestiune în planul transferului de cunoștințe între generații din punct de vedere al managerului/directorului „baby – boomer” care le utilizează.

## 2. Cunoștințele și transferul acestora între generații

În numeroasele lucrări despre strategiile axate pe resurse care au apărut în anii ’90, și care consideră că abilitățile, competențele și activele imateriale se află la baza avantajului concurențial, managementul cunoștințelor este văzut ca o abordare formală căpătând un loc din ce în ce mai important în cadrul organizației contemporane. (Ballay, 2002)

Un sondaj european referitor la managerii din organizațiile private realizat în 2004 de către societatea Knowings<sup>2</sup>, confirmă, de altfel, această observație: 47% dintre manageri afirmă că managementul cunoștințelor contribuie la succesul organizației lor, iar 39% sunt de părere că acesta este deosebit de important pentru asigurarea reușitei. Printre cele mai importante elemente asociate managementului cunoștințelor, inovația ocupă și va ocupa și pe viitor un loc predominant.

Pe baza unor lucrări de analiză și de sinteză, în special cele ale lui Nonaka și Takeuchi<sup>3</sup> precum și ale lui Davenport și Prusak<sup>4</sup>, s-au conturat trei perspective importante pe care așa numitul „curent al managementului cunoștințelor” le-a readus pe avanscena organizațiilor. Prima perspectivă insistă pe ideea că totuși cunoștințele competitive constau, în primul rând și înainte de toate, în capacitatea organizației de a evidenția și de a pune în valoare cunoștințele tacite și de a le integra în cadrul

<sup>2</sup> Site-ul The KNOW Network prezintă un clasament anual american, european și japonez al celor mai bune întreprinderi în domeniul managementului cunoștințelor. Tot aici sunt prezentate, de asemenea, și cele mai bune practici de managementul cunoștințelor ([www.knowledgebusiness.com](http://www.knowledgebusiness.com))

<sup>3</sup> Nonaka, I., Takeuchi, H, *La connaissance créatrice: La dynamique de l'entreprise apprenante*, Bruxelles, DeBoeck., 1997; Nonaka, I., Takeuchi, H. (eds.), *Hitotsubashi on knowledge management*. Asia, Wiley, 2004.

<sup>4</sup> Davenport, T.H., Prusak, L, *Working Knowledge: how organizations manage what they know*, Boston, Harvard Business School Press, 2000.

funcțiilor din organizație (cunoștințe referitoare la metode, la client, la calitate, la procese, etc). Aceste cunoștințe sunt rezultatul experienței practice acumulate în numeroase situații practice de-a lungul anilor. Ele sunt „contextualizate”, (dezvoltate și învățate într-un context dat), nedocumentate, puțin accesibile, adesea dificil de descris și poate nu sunt conștientizate. Cunoștințele tacite pot fi individuale (aparținând unei singure persoane), sau colective (care aparțin unui grup informal).

Cea de-a doua perspectivă ne trimite la ideea creării unui capital al cunoștințelor, care să devină public și disponibil tuturor membrilor din cadrul unei organizații. Este însă nevoie ca acest capital să fie organizat. Acesta se poate prezenta sub diverse forme precum sistemele de referință electronice ale celor mai bune practici (exemplu: cine știe cum), paginile galbene de expertiză (exemplu: cine cunoaște ceva), un inventar al lecțiilor învățate, o modelare a cunoștințelor specialiștilor, un sistem de referință al competențelor, etc. Aceste cunoștințe capitalizate, devenite publice trebuie, de asemenea, să fie transferate și reînnoite.

În ultimul rând, managementul cunoștințelor insistă pe faptul că aceste cunoștințe competitive provin din ce în ce mai mult din procesele colective de învățare intra și între organizații, servicii sau departamente, ele putând fi în mod intenționat plasate, de exemplu, în jurul unei probleme strategice sau în jurul unei practici profesionale. De altfel, se poate observa că întreprinderile recurg din ce în ce mai mult la conceptul de comunitate practică în vederea facilitării organizării renumitelor colective de pregătire<sup>5</sup>. Conform acestei ultime perspective, pregătirea reprezintă mai mult decât un act rațional. Ea este înainte de toate un act social.

Din punct de vedere al transferului de cunoștințe între generații, putem identifica câteva aspecte importante din aceste trei perspective, pe care le vom prezenta în continuare.

Lucrările lui Nonaka et Takeuchi au arătat că sursa inovării și îmbunătățirii practicilor profesionale într-un mediu de lucru dat constă în capacitatea unei persoane sau a unui grup informal determinat de a-și exterioriza cunoștințele tacite în vederea unei posibile capitalizări ulterioare a acestora și cu scopul de a le face cunoscute în cadrul unui colectiv mai larg. Dar lucrările au arătat, de asemenea, că pentru producerea acestei exteriorizări, este necesar un mediu de lucru care să favorizeze socializarea, adică

---

<sup>5</sup> Bourhis, A, L. Dubé, L. & R. Jacob, «La contribution de la gestion des connaissances à la gestion de la relève : le cas Hydro-Québec », *Gestion*, vol. 29, no 3, 2004, p. 73-81; Wenger, E., McDermott, R. & W. M. Snyder (2002). *Cultivating Communities of Practice: A guide to Managing Knowledge*, Boston, MA, Harvard Business School Press.

„un schimb direct, prin comunicare orală, colaborare sau discuții”<sup>6</sup>. Se poate de altfel observa că mediile de lucru în care relațiile între conducere și angajați sunt tensionate, în care există conflicte majore între părți, în care încrederea în organizație este destul de scăzută, nu favorizează exteriorizarea cunoștințelor tacite.

Putem lua ca exemplu în acest sens un tânăr bine pregătit, care dacă este integrat într-un asemenea mediu de lucru, riscă să fie caracterizat numai prin intermediul sarcinilor formale pe care trebuie să le îndeplinească și nu prin modul în care face ca lucrurile să fie performante. Într-un asemenea context este dificil să susții un colectiv de pregătire în mod intenționat creat care ar dori să integreze de o manieră dinamică pe noii sosiți, cât și noile cunoștințe deținute de aceștia.

Într-un efort de operaționalizare a lucrărilor lui Nonaka et Takeuchi, Ballay (2002) a dezvoltat un cadru de referință pentru managementul cunoștințelor, care gravitează în jurul următoarelor procese: capitalizare, transfer, reînnoire (Figura nr. 1).

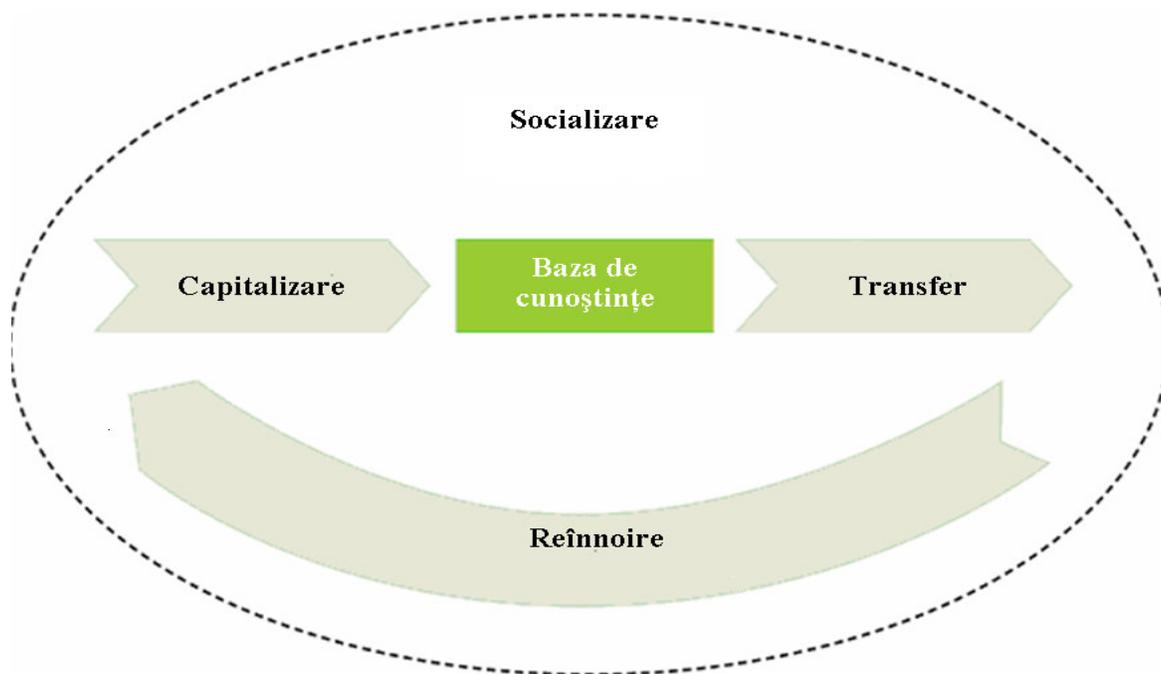


FIGURA NR. 1. MANAGEMENTUL CUNOȘTIINTELOR: MODELUL CTR-S (BALLAY, 2002)

<sup>6</sup> Ballay, J.F., « Tous managers du savoir ». Paris, Éditions d'Organisation, 2002, p. 89.

În modelul acestuia socializarea reprezintă un meta-proces care le transcende pe celelalte trei. El le descrie în maniera următoare: capitalizarea cunoștințelor reprezintă activitățile care se referă la înscrierea, gruparea, sintetizarea, codificarea, clasificarea în vederea construirii unor baze de cunoștințe accesibile, care să ia forma unui sistem de referință pentru cunoștințe; transferul de cunoștințe ne trimite la activitățile de distribuție, de utilizare, de transpunere, de combinare, prin intermediul cărora persoanele adaptează conținutul bazelor de cunoștințe. De exemplu, formarea continuă, instrumentele de lucru pentru îndeplinirea sarcinilor, implicarea tuturor angajaților, comunitățile de practică sunt tot atâtea practici care facilitează transferul de cunoștințe. Un nou venit într-o organizație, care are acces la asemenea practici s-ar integra mult mai repede în cadrul acesteia.

Ballay descrie procesul de reînnoire al unei organizații, proces care se concentrează pe activitățile referitoare la ajustarea și îmbunătățirea capitalului de cunoștințe al acesteia. Aici sunt incluse de asemenea o serie de practici, precum învățarea prin intermediul unui mentor, bilanțul performanței de echipă, analiza rezultatelor obținute în urma etalonării celor mai bune practici, etc. Procesul de reînnoire necesită bineînțeles o cultură de îmbunătățire continuă, un mod de gestiune care să favorizeze punerea în aplicare, și de asemenea capacități de supraveghere strategică<sup>7</sup>. În acest ultim caz el a arătat că organizațiile cu performanțe ridicate în ceea ce privește reînnoirea capitalului de cunoștințe sunt receptive față de noile cunoștințe care se dezvoltă în mediul lor extern, fie că aceasta are loc în diverse centre de excelență cu poziție de leadership precum *American Productivity and Quality Center* (Centrul American de Producție și Calitate), fie în cadrul diferitelor întruniri de la nivel universitar și profesional.

Unele dintre organizații consideră că sosirea noilor persoane recrutate este o modalitate de supraveghere strategică și de reînnoire a capitalului de cunoștințe din cadrul organizației. Aceste organizații consideră că noul venit care provine, de exemplu, dintr-un mediu tehnic sau universitar este adesea deținătorul unor cunoștințe noi explicite și tacite care pot constitui o sursă de inovație.

---

<sup>7</sup> Jacob, R. & P. Ouellet, Globalisation, économie du savoir et compétitivité: tendances et enjeux stratégiques pour l'entreprise québécoise. Rapport de recherche commanditée. Observatoire DEC/INRPME-UQTR, 2001, p. 90.

Asemenea organizații practice printre altele metoda învățării prin intermediul unui mentor, oferind noilor veniți posibilitatea de a se integra mai repede<sup>8</sup>.

În aceste condiții, în cadrul unei organizații în care se pune accentul pe reînnoirea capitalului de cunoștințe, dacă un tânăr are, de exemplu, impresia că tot ceea ce a învățat nu îi oferă posibilitatea să se exprime și să îmbunătățească modul de lucru, el va avea tendința să se cantoneze pe o poziție de repliere și să-și caute un alt loc de muncă. Ca urmare, contribuția acestuia la procesul de reînnoire a capitalului de cunoștințe va fi nulă.

Din punct de vedere al managementului cunoștințelor, aceste observații ne arată, așadar, importanța care trebuie acordată transferului de cunoștințe între generații în ceea ce privește integrarea noului sosit într-o organizație. În acest sens managerii ar trebui să fie capabili să cultive un mediu de lucru favorabil socializării între persoanele care lucrează în cadrul organizației, dar și între acestea și noul sosit. Aceștia ar trebui de asemenea să pună în aplicare practici de gestiune care să permită transferul de cunoștințe către noul angajat și viceversa. Pentru ca aceste practici de gestiune să aibă succesul dorit, managerii ar trebui să ia în considerare atât pregătirea, cât și abilitățile deținute de noul intrat în organizație.

### 3. Caracteristici ale noilor veniți într-o organizație din cadrul generației internet

Tipologia care apare cel mai adesea în studiile manageriale referitoare la problema transferului de cunoștințe între generații este următoarea:

*Tradiționali*, născuți între 1909 și 1945;

*Baby-boomers*, născuți între 1946 și 1964;

*Generația X*, membrii acesteia fiind născuți între 1965 și 1977;

*Generația internet*, din care fac parte tinerii născuți începând cu anul 1978.

Fiind conștienți de limitele acestei forme de clasificare, deoarece pot exista diferențe importante chiar și în cadrul aceleiași categorii<sup>9</sup>, este totuși important să reținem această abordare, ea constituind punctul

---

<sup>8</sup> Audet, M, R. Jacob & J-F. Boulet, «La génération internet: un nouveau défi de ressources humaines. Le cas EXFO: la valorisation du capital humain dans un contexte interculturel et intergénérationnel », *Gestion*, vol. 27, no 2, iunie 2002, p. 67-80.

de pornire pentru managerii care trebuie să facă eforturi de a adapta practicile de gestiune astfel încât să le permită o mai bună înțelegere a caracteristicilor și așteptărilor noilor veniți din generația internet.

Caracterizarea acestei generații se sprijină pe trei elemente: influențele, caracteristicile și așteptările. Prin influențe înțelegem evenimente istorice specifice sau mișcări sociale recunoscute ca având consecințe perceptibile asupra unei anumite generații. Caracteristicile se referă la elementele distinctive ale unei generații explicabile în parte prin influențele sale. În ceea ce privește așteptările specifice, acestea se raportează în mod esențial la mediul de lucru.

Dintre toate influențele întâlnite cel mai adesea în cadrul generației internet sunt importante de reținut nașterea acesteia într-o societate bazată pe cunoștințe, cât și fenomenul de multiculturalitate ce caracterizează societățile<sup>10</sup>. De altfel, conform unui studiu realizat de CEFRIO în anul 2004<sup>11</sup>, 76,1% dintre membrii care compun generația 18-24 de ani utilizează în mod regulat internetul, spre deosebire de persoanele din generația 45-54 de ani, care îl accesează într-o măsură mai mică.

Analizând lucrările care au fost scrise despre această generație, putem descoperi o mulțime de elemente caracteristice ale tinerilor din generația internet:

- sunt reticenți față de structurile formale și față de regulile prea stricte (Pekala, 2001; Zemke și alții., 2000);
- sunt independenți și autonomi (Audet, 2004; Paré, 2002; Zemke, 2001), pragmatici, altruști, încrezători, optimiști (Paré, 2002; Pekala, 2001; Zemke și alții, 2000) și instruiți (Paré, 2002);
- le place ca lucrurile să meargă repede (Audet, Jacob et Boulet, 2002; Paré, 2002; Cetron et Davies, 2001; Pekala, 2001) și se simt bine atunci când se produc schimbări (Paré, 2002);
- sunt înclinați către inovație și creativitate (Paré, 2002) și dau dovadă de mare toleranță față de acceptarea socială și mixtura culturală (Audet, 2004). La aceasta se mai adaugă și faptul că, în fața disponibilității informațiilor web, tinerii din această generație au dezvoltat metode de verificare, control și validare a acestora.

<sup>9</sup> Gauthier, M. (Dir.), *Regard sur la jeunesse au Québec*, Québec, Les Éditions de l'IQRC, 2003.

<sup>10</sup> Paré, G., «La génération Internet: un nouveau profil d'employés», *Gestion*, vol. 27, no 2, été, 2002, p. 47-53.

<sup>11</sup> Centrul Francfon de Cercetare în Informatizarea Organizațiilor.

Ca urmare a unei treceri în reviste relativ exhaustive a documentației existente, Paré (2002) precizează care sunt așteptările generației internet față de modul de lucru și de organizații: un mediu în care formarea continuă este posibilă și în care organizația este ea însăși cea care învață, un mediu al organizațiilor cu structuri moleculare și flexibile, un mediu în care este posibilă colaborarea, împărtășirea ideilor și în care inovația este constantă. Audet (2004) adaugă de asemenea că tinerii se comportă diferit în raport cu timpul. Aceștia solicită timpi rapizi de reacție și un efect retroactiv continuu din partea managerilor.

Zemke și alții (2000) insistă pe modul de gestiune bazat pe informal și posibilitatea de a lucra în echipă. În ceea ce privește acest ultim aspect, Audet (2004) amintește faptul că dimensiunea colectivă prezintă o importanță aparte pentru generația internet, insistând asupra noțiunilor de rețele sociale și de grupuri de lucru. Printre celelalte așteptări cu privire la modul de lucru sunt de menționat și o organizare care să fie dinamică (Paré, 2002), o comunicare deschisă și transparentă, (Zemke și alții., 2000) și un loc de muncă care să permită legături de prietenie (Audet, Jacob și Boulet, 2002; Hyatt, 2001).

Potrivit unor autori (Gauthier 2003) se pare că în ultimii ani s-a produs o schimbare importantă în concepția pe care o au tinerii despre muncă. În cadrul anumitor societăți concepția în ansamblu instrumentală despre muncă face loc unei alte concepții care va deveni pe viitor „expresivă”. Astfel, pentru majoritatea tinerilor de azi munca trebuie să reprezinte înainte de toate o sursă de satisfacție și de dezvoltare personală. Numai o mică parte dintre aceștia insistă numai asupra aspectelor materiale și financiare.

#### 4. Concluzii:

Literatura de la nivel internațional tratează subiectul transferului de cunoștințe între generații în mediul organizațional, dar mai ales integrarea noilor sosiți provenind din generația internet, care pot determina bulversări relativ importante pentru organizațiile publice. Aceste studii abordează, în general, șocul determinat de diferențele dintre generații pornind de la așteptările și nevoile acestei generații, în timp ce foarte puține dintre ele se interesează de rolul pe care îl pot juca practicile de gestiune ca mediator al relației între nevoile angajaților și apariția sau nu a unui asemenea șoc.

Noi am sesizat de asemenea legăturile care există între integrarea tinerilor și managementul cunoștințelor. Într-adevăr, atunci când se vorbește de integrarea noilor angajați, logica dominantă provine din domeniul gestiunii resurselor umane. Modul de integrare al noilor veniți este abordat prin

intermediul următoarelor întrebări: *cum putem atrage cele mai bune talente, cum putem conserva, cum putem fi percepuți ca angajatori de calitate?* În acest sens noi am optat pentru un punct de vedere diferit, cel al managementului cunoștințelor.

#### BIBLIOGRAFIE:

1. Audet, M, R. Jacob & J-F. Boulet La génération internet: un nouveau défi de ressources humaines. Le cas EXFO: la valorisation du capital humain dans un contexte interculturel et intergénérationnel, *Gestion*, vol. 27, no 2, juin, 2002.
2. Ballay, J.F. Tous managers du savoir. Paris, Éditions d'Organisation, 2002.
3. Bourgault, J. (Dir.) Les rôles et les compétences des gestionnaires supérieurs du gouvernement du Québec pour l'avenir, Québec, Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, 2003.
4. Bourhis, A, L. Dubé, L. & R. Jacob, La contribution de la gestion des connaissances à la gestion de la relève : le cas Hydro-Québec, *Gestion*, vol. 29, no 3, automne, 2004.
5. Jacob, R. & P. Ouellet. Globalisation, économie du savoir et compétitivité: tendances et enjeux stratégiques pour l'entreprise québécoise. Rapport de recherche commanditée. Observatoire DEC / INRPME-UQTR, 2001.
6. Nonaka, I., Takeuchi, H., La connaissance créatrice: La dynamique de l'entreprise apprenante, Bruxelles, DeBoeck, 1997.
7. Nonaka, I., Takeuchi, H. (eds.), Hitotsubashi on knowledge management. Asia, Wiley, 2004.
8. Paré, G., La génération Internet : un nouveau profil d'employés, *Gestion*, vol. 27, no 2, été, 2002.
9. Wenger, E., McDermott, R. & W. M. Snyder, *Cultivating Communities of Practice: A guide to Managing Knowledge*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 2002.
10. Zemke, R., Raines, C. & B. Filipczak, *Generations at work: managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*, Washington, DC, American Management Association, 2000.